

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Studi tentang gaya kepemimpinan senantiasa menarik untuk dikaji karena hasilnya sangat berarti bagi para pimpinan organisasi termasuk organisasi di bidang bisnis. Hasil penelitian tentang kepemimpinan dimanfaatkan oleh pimpinan perusahaan dalam memilih gaya kepemimpinan yang tepat agar mampu menggerakkan organisasi mencapai tujuan. Studi tentang gaya kepemimpinan diharapkan juga bermanfaat untuk mencari dan mengembangkan potensi kepemimpinan individu agar menjadi pemimpin yang efektif guna mendukung keberhasilan dan keberlanjutan organisasi bisnis.

Perkembangan lingkungan bisnis yang turbulen dan dinamika organisasi yang senantiasa berubah berdampak pada cara pemimpin dalam memimpin bisnis. Riset menunjukkan bahwa dalam kondisi sekarang organisasi perlu lebih adaptif, fleksibel, *entrepreneurial*, dan inovatif agar mampu memenuhi tuntutan yang selalu berubah (Sarros, Cooper dan Santora, 2011). Menurut Gill, perubahan ini menyebabkan lahirnya berbagai pendekatan gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Kajian teori dan penelitian empirik tentang kepemimpinan diawali dengan pendekatan sifat, dilanjutkan dengan pendekatan perilaku, dan terakhir berkembang pendekatan keefektifan pemimpin (Derue, Nahrgang, Wellman, dan Humphrey, 2011). Kajian-kajian tersebut sangat diperlukan untuk mencari cara-

cara baru memimpin dalam kondisi dan situasi yang berbeda sesuai dengan tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat pada masa lalu belum tentu relevan diterapkan pada masa sekarang.

Manfaat lain dari hasil studi tentang gaya kepemimpinan ini dapat digunakan untuk menciptakan dan memelihara keberlanjutan bisnis (Khrisnan, 2012). Berbagai aspek perilaku pada bawahan dapat terbentuk sebagai dampak dari gaya kepemimpinan yang diterapkan. Pemimpin merupakan faktor kunci dan sebagai sumber kekuatan dalam mempengaruhi perilaku inovatif yang sangat penting untuk menghadapi lingkungan yang kompetitif ((Elkins and Keller, 2003). Studi yang dilakukan Nusair, Ababneh, Bay Y., 2012) menyimpulkan adanya korelasi yang signifikan kepemimpinan transformasional dengan perilaku inovatif anggota. Perilaku pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional menjadi model dan inspirasi bagi anak buah untuk melakukan perilaku kerja. Studi yang dilakukan Nguyen dan Mohamed (2011) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan berdampak pada budaya organisasional dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) di suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan bisnis berkembang paralel dengan perkembangan organisasi dan tantangan eksternal yang dihadapi. Keberhasilan pemimpin bisnis dalam melakukan transformasi perusahaan ini menarik untuk dikaji. Kajian penting yang menfokuskan pada mengapa seorang pemimpin jatuh, dapat berlanjut, dan sukses melakukan transformasi dilakukan oleh Bass (1995). Fenomena ini tidak terlepas dari adanya kenyataan yang menunjukkan bahwa memasuki abad 21 muncul pemimpin bisnis yang mampu

melakukan terobosan dan mengantarkan perusahaan yang dikelolanya sukses berkelas dunia. Jack Welch dinilai sukses memimpin General Electric, Bill Gates dinilai sukses memimpin Microsoft, sehingga produknya diterima pasar di seluruh dunia, dan yang fenomenal Steve Job yang berhasil mendirikan, memimpin sekaligus dipecat Perusahaan Apples, namun sukses ketika memimpin Hewlett-Packard.

Kajian tentang kepemimpinan bisnis di Indonesia mulai mengemuka dan dirasakan penting ketika mulai banyak pemimpin perusahaan yang memperoleh capaian kinerja bisnis yang dinilai luar biasa. Sandiaga Uno yang berhasil memimpin Saratoga, Chairul Tanjung yang mampu melejitkan Transcorp, Hary Tanoesoedibjo yang membesarkan MNC, dan Dahlan Iskan (DI) yang mengantarkan Jawa Pos Group menjadi perusahaan media di Indonesia dengan jumlah anak perusahaan mencapai 141 buah media surat kabar, 18 majalah dan tabloid, 22 Perusahaan media TV (Puspitorini, 2012). Gaya kepemimpinan apakah yang digunakan sehingga mampu membawa perusahaan-perusahaan tersebut mencapai keberhasilan, dan bagaimana kepemimpinan yang dilakukan sehingga dapat membangun budaya perusahaan, apakah karena faktor gaya kepemimpinan yang secara efektif dapat mendorong terwujudnya budaya yang kondusif untuk mencapai kinerja bisnis merupakan pertanyaan-pertanyaan mendasar yang perlu dikaji secara cermat.

Penelitian ini, akan mengkhususkan pada gaya kepemimpinan DI dan perannya dalam membentuk sikap dan perilaku kerja serta dalam pengembangan budaya perusahaan di Jawa Pos Group (JPG) sehingga baik Jawa Pos sebagai

perusahaan induk maupun anak-anak perusahaannya di daerah-daerah di Indonesia menjadi *market leader*. Dari sisi perspektif kemanfaatan studi tentang kepemimpinan dan budaya organisasi pada masa mendatang penting mengingat sebagaimana yang dinyatakan Kotter bahwa baik kepemimpinan dan budaya merupakan komponen penting dalam proses perubahan (Sarros *et al.*, 2011). Pemimpin berperan penting dalam menciptakan budaya perusahaan mulai dari awal berdiri, masa pertumbuhan, dan kematangan hingga perusahaan mengalami masa-masa kemunduran. Pada masa pembentukan, pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat dalam menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Gibbin-Klein (2011) juga menyatakan bahwa pemimpin berperan penting dalam menciptakan budaya karena perilaku pemimpin akan menjadi model dalam pembentukan nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku anggota organisasi.

Terdapat banyak gaya kepemimpinan yang dilakukan para pemimpin bisnis. Jenis gaya kepemimpinan yang dilakukan ini dapat ditinjau dari beberapa perspektif. Dalam studi ini akan difokuskan pada perspektif kepemimpinan transformasional. mengingat kajian empirik memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan ini merupakan prediktor yang baik terhadap kinerja organisasi (Muchiri, Cooksey dan Walumbwa, 2012). Selama memimpin JP, DI melakukan beberapa transformasi dalam menjalankan bisnis. Kemampuan dalam melakukan transformasi di perusahaan JP dan kinerja bisnis yang diraih menunjukkan efektivitas gaya kepemimpinan yang dilakukan. Maheswara (2012: 24, 31) mengungkapkan tindakan inovatif DI dalam memimpin surat kabar, diantaranya adalah menjadikan surat kabar JP sebagai surat kabar pertama yang

menggunakan komputer, sistem cetak jarak jauh dan mengubah segmen (menaikkan kelas segmen pembacanya ke segmen yang lebih tinggi), menciptakan surat kabar daerah, dan melakukan inovasi agar keluar dari krisis moneter. Catatan Pamujo (2012: 54), wartawan yang pernah merasakan kepemimpinan DI mengungkapkan bahwa untuk menginspirasi dan mendorong munculnya kreativitas, rapat sering dimanfaatkan untuk mengembangkan *skill* dan *knowledge* serta menghargai ide anak buah. Apakah hal ini juga dirasakan oleh anggota organisasi yang lain di JP tentu perlu dikaji berdasarkan metode ilmiah agar hasilnya dapat menjadi *lesson learned* bagi calon pemimpin bisnis lainnya dan dapat memperkaya studi tentang kepemimpinan dalam situasi yang kompetitif dan mengalami perubahan secara dinamis.

Visi yang jelas ditanamkan kepada anak buah dilakukan DI ketika diangkat memimpin JP. DI mengkaji mengapa surat kabar JP yang didirikan sejak tahun 1949 itu kurang berkembang, hasil analisisnya menyimpulkan bahwa penyebabnya adalah karena surat kabar JP dikelola tidak secara sungguh-sungguh. Sebagai perusahaan yang menyediakan jasa informasi yang seharusnya aktual *deadline* JP terlalu sore dan isinya tidak berkualitas. Atas dasar tersebut, DI lalu menyelenggarakan rapat akbar semua karyawan. DI mengatakan bahwa mulai saat itu, *deadline* surat kabar diubah menjadi pukul 02.00 dinihari. Perubahan yang sangat drastis: dari tenggat waktu yang semula pukul 19.00 berubah menjadi pukul 02.00 WIB dinihari. Selain *deadline*, DI juga menekankan pentingnya perbaikan isi surat kabar. DI mengeluarkan pedoman berita layak JP yang disebut ‘‘rukun berita JP’’. Isinya bahwa berita itu harus: (1) baru, (2) eksklusif, (3)

*proximity* (kedekatan dengan pembacanya), (4) dramatik, (5) unik. (6) *magnitude* (menarik), (7) trend, (8) mengandung unsur ketokohan, (9) punya *angle* lain, (10) aktual, dan (11) *Newspeg*.

Salah satu keputusan radikal lain yang dilakukan DI adalah pada saat komputer mulai dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mendukung proses bisnis. Pada saat itu DI langsung mendeklarasikan bahwa JP harus menjadi surat kabar pertama yang menggunakan komputer. Ketika wartawan-wartawan menolak, DI tetap tegas. Bahwa JP harus *technology friendly* dan menggunakan teknologi mutakhir. Ketegasan ini menyebabkan karyawan dengan berbagai caranya belajar dan terbiasa menggunakan komputer agar dapat melaksanakan pekerjaannya.

Pada saat JP menghadapi Krisis moneter 1997-1998, DI menghadapi krisis ini dengan melakukan inovasi. Harga kertas yang semakin mahal karena naiknya nilai US dolar dan turunnya pendapatan iklan akibat krisis DI memutuskan untuk memotong kertas dari sembilan kolom menjadi tujuh kolom, dan mengkomunikasikan kepada pasar dengan mengkampanyekannya JP sebagai “koran gaya Amerika (*USA Today*)”. Pada hari H, JP menjadi surat kabar ukuran mini, DI mengajak semua yang terkait untuk rapat jam 10.00 untuk mengevaluasi reaksi pasar. Semua *marketing* surat kabar diminta menyampaikan laporan. Hasilnya positif, surat kabar “JP Model Amerika” yang sebetulnya untuk menghemat kertas itu, diterima dengan baik oleh pasar. Dalam perkembangannya inovasi ini diikuti oleh beberapa surat kabar di Indonesia.

Kinerja surat kabar JP yang meningkat dari waktu ke waktu, mendorong perusahaan mendirikan unit bisnis surat kabar dan media lain di daerah. Untuk

mempercepat perkembangan unit bisnis surat kabar di daerah, DI mengirim wartawan senior ke luar Surabaya. Ada yang dikirim ke Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, NTB, Jateng, Jakarta, bahkan Papua. Para wartawan senior yang sudah sangat “Dahlan Iskan” mampu mempengaruhi nilai-nilai, cara kerja dan kebiasaan karyawan, sehingga resep kesuksesan Jawa Pos di Surabaya diduplikat oleh pengelola anak perusahaan. Budaya yang dikembangkan di kantor pusat, dikembangkan anak perusahaan di daerah.

Ketika DI memimpin berbagai perilaku yang mendukung budaya yang positif tumbuh di kalangan pegawai. Pegawai memiliki keterikatan pada pekerjaan serta merasa nyaman dan puas dalam situasi penuh tantangan, dan kreatif. Studi yang dilakukan Cheung dan Wong (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi positif terhadap kreativitas karyawan. Upaya untuk selalu berinovasi tumbuh karena budaya inovatif dikembangkan DI guna mendukung *positioning* bisnis “*selalu ada yang baru*”. Jika hal ini dikaitkan dengan studi mengenai dampak kepemimpinan transformasional terhadap sikap dan perilaku kerja, penelitian ini relevan untuk memahami lebih mendalam mengenai hal tersebut. Beberapa studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan dan berpengaruh positif terhadap keterikatan dan kepercayaan pegawai pada pekerjaan (Vincent-Hoper, Muser, dan Janneck, 2012), komitmen, pertimbangan moral (Schwepker, Charles dan Good, 2013) serta kepuasan kerja (Yang dan Islam, 2012). Munculnya perilaku positif dari pegawai tidak terlepas dari peran kepemimpinan transformasional. Hasil studi Gill, Fitzgerald, Buthani, dan Mand (2010) mengungkapkan bahwa gaya

kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya. Apakah hal demikian juga terjadi pada sikap dan perilaku karyawan di perusahaan Jawa Pos Group pada saat tersebut, tentu memerlukan kajian lebih lanjut.

Budaya seperti nilai-nilai kerja keras, disiplin, inovatif, berorientasi pada prestasi pada saat DI memimpin tampaknya kurang didukung oleh sistem formal, sehingga budaya yang dinilai kuat ini sangat mungkin akan berganti atau hilang apabila DI sudah tidak aktif memimpin. Faktor lainnya adalah bahwa dalam kenyataannya sosialisasi dan upaya memperkuat budaya yang ada dalam waktu yang lama tidaklah mudah. Oleh karena itu kajian terhadap hal tersebut sangat penting bagi perusahaan. Selain itu kajian ini juga akan bermanfaat pada masa mendatang karena budaya, khususnya nilai-nilai budaya dapat menjadi sumber keunggulan dalam bersaing bagi perusahaan.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasar latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana kepemimpinan DI di Jawa Pos Group ditinjau dari perspektif gaya kepemimpinan transformasional?
- b. Bagaimana dampak kepemimpinan DI terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan di Jawa Pos Group?
- c. Bagaimana peran penting kepemimpinan DI dalam membentuk budaya perusahaan di Jawa Pos Group?



### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

- e. Mengkaji kepemimpinan DI di Jawa Pos Group dari perspektif kepemimpinan transformasional.
- f. Mengkaji dampak kepemimpinan DI terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan di Jawa Pos Group.
- g. Mengkaji peran penting kepemimpinan transformasional DI dalam membentuk budaya perusahaan di Jawa Pos Group.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian adalah:

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi sarana untuk berlatih bernalar mengintegrasikan teori dan kenyataan yang terjadi di lapangan serta memperkaya pengetahuan tentang gaya kepemimpinan, khususnya gaya kepemimpinan transformasional dan perannya dalam membentuk sikap dan perilaku kerja serta dampaknya bagi pengembangan budaya perusahaan.

- b. Bagi pengembangan keilmuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan keilmuan, khususnya dalam pengayaan konsep dan teori kepemimpinan transformasional, dimana gaya kepemimpinan ini sangat penting bagi bisnis yang dihadapkan pada tantangan persaingan dan perubahan lingkungan yang dinamis. Studi tentang gaya kepemimpinan yang

berbasis pada riset kualitatif dengan menggunakan pendekatan observasi, dokumenter, kuesioner, dan wawancara yang selama ini jarang dilakukan di bidang kepemimpinan dan budaya akan melengkapi berbagai studi yang dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Konsep tentang kepemimpinan dalam kaitannya dengan budaya, khususnya nilai-nilai budaya yang merupakan sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan dalam konteks Indonesia memerlukan pengayaan kajian yang lebih komprehensif, sehingga diharapkan penelitian ini dapat memperkaya pengetahuan tentang hal ini.

c. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan juga bermanfaat bagi JPG khususnya dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang dapat mendukung penguatan budaya perusahaan. Melalui penelitian ini diharapkan pimpinan JPG dan anak perusahaannya mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat menjaga nilai-nilai budaya yang telah dikembangkan DI yang sifatnya positif dan masih relevan untuk menghadapi tantangan bisnis pada masa mendatang.

d. Bagi STIE Perbanas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada STIE Perbanas dalam menyediakan kajian atau laporan mengenai teori dan praktik kepemimpinan transformasional serta budaya perusahaan.

e. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional dalam kaitannya dengan budaya perusahaan.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan penelitian ini disusun sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bagian ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bagian ini berisi tentang penelitian terdahulu, landasan teori, kerangka berpikir dan proposisi penelitian.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bagian ini berisi tentang rancangan penelitian, batasan penelitian, komponen desain penelitian, instrumen penelitian, data dan metode pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas data penelitian dan teknik analisis data.

#### **Bab IV : GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA**

Bagian ini berisi tentang keterbatasan penelitian, gambaran informan penelitian, analisis data dan pembahasan.

#### **Bab V : PENUTUP**

Pada bagian ini akan diuraikan kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran.

